

A dinâmica da Gestão no contexto acadêmico

Nadi Helena Presser e José Aniceto de Lima

RESUMO

Apresenta um estudo da dinâmica da gestão, procurando avançar no assunto, a partir das constatações de Mintzberg (2001, 2010), desmistificando o gestor nas suas características convencionais prescritas pela teoria clássica de administração, denotado como um planejador sistemático, que trabalha de forma programada, sem interrupções, e possuidor de um controle amplo de seu trabalho na organização. O objeto empírico desta pesquisa estendeu sua ação no ambiente organizacional de um departamento universitário federal, no contexto da gestão acadêmica dos cursos de graduação e do programa de pós-graduação. Com apoio numa metodologia de pesquisa etnográfica e de entrevistas semiestruturadas, observou-se um ambiente de gestão caracterizado pela ambiguidade, por uma dinâmica acelerada de tarefas diversificadas. Conclui-se que as análises sobre a prática da gestão teriam a ganhar se procurassem perscrutar esta realidade. A premissa sobre a dinâmica da gestão defendida por Mintzberg encontra sustentação neste estudo, cuja essência é descrita muito mais como uma prática do que como uma ciência.

Palavras-Chave: Gestão acadêmica. Gestor acadêmico. Dinâmica e características da gestão.

ABSTRACT

This paper presents a study of the dynamics of management, moving ahead on the subject, from the findings of Mintzberg (2001, 2010) to demystifying managers in their characteristics as prescribed by conventional classical theory of administration, which presents managers as systematic planners, working on a schedule, without interruption, and in possession of a comprehensive control of their work and organization. The empirical object of this research has extended its action in the organizational environment of a federal university department in the context of academic management of undergraduate and graduate programs. Supported by a methodology based on ethnographic research and semi-structured interviews, an environment characterized by ambiguity, accelerated dynamics of diverse activities was observed. In conclusion the analysis of the practice of management advocated by Mintzberg supports this study, the essence of which is described much more as a practice than a science.

Keywords: Academic management. Academic Manager. Dynamics and management characteristics.

1 INTRODUÇÃO

No campo da gestão, é vasta a literatura sobre a função dos gerentes e sobre as características do seu trabalho. Após elaborar uma síntese dos estudos que tratam da função gerencial, Mintzberg (2001, 2010) delineou o modo tradicional de apreender o trabalho dos gestores organizacionais: conclui que os estudos cobrem muitos aspectos, mas não descrevem todo o trabalho de gerenciamento, pois cada pesquisador enfatiza somente um ângulo do cargo. Além do mais, a imagem deixada por boa parte da literatura descreve a função gerencial realizada por meio de um cargo sistemático e ponderado, e que o gerente, como um planejador convicto, tem tarefas regulares a cumprir. Mas, se observarmos um gerente trabalhando, descobrimos algo muito diferente, contesta Mintzberg (2010, p. 31), “[...] um ritmo muito corrido, muitas interrupções, mais reação do que iniciativa.”

Da análise da literatura tradicional sobre administração, Mintzberg contrapõe as teorias clássicas da organização, que remontam a autores clássicos como Taylor e Fayol. A administração científica de Frederick Taylor (1856 – 1915) enfatiza as técnicas de racionalização do trabalho do operário e o planejamento das tarefas, por meio do estudo dos tempos e movimentos. A teoria clássica da administração, que tem Henry Fayol (1841-1925) como um dos seus principais precursores, caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional e pela busca da máxima eficiência, entre outros princípios básicos que ele relacionou como a melhor forma de gerenciar uma organização.

Estudos sobre os gerentes assumem relevada importância, igualmente, nas

reflexões de autores contemporâneos, comumente reconhecidos como teóricos neoclássicos, que estendem a ação gerencial nas teorias administrativas atuais como sendo uma adaptação ou atualização das teorias clássicas. E, por ser a gestão bastante difundida, é comum encontrar as suas funções classificadas em quatro dimensões: planejar, organizar, liderar e controlar. Desse modo, o desempenho dessas quatro funções básicas forma o chamado processo administrativo (CHIAVENATO, 1999).

O termo “gerir” é definido por Chiavenato (1994) como o meio de interpretar os objetivos estabelecidos pela instituição, os quais são transformados em ação organizacional através do planejamento, da organização, da direção e do controle do gestor sobre todas as áreas e níveis hierárquicos, a fim de que a mesma alcance seus objetivos.

Maximiano (2007), da mesma maneira, defende que administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar os objetivos organizacionais com a finalidade de alcançar os objetivos traçados. Os objetivos, para esse autor, constituem as decisões que formam a base do ato de gerir. Não obstante, o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de gerir estaria incompleto, defende Maximiano, bem como a maioria dos autores neoclássicos. Nessa perspectiva, observa-se a função de planejar como um ato indispensável na atuação de um gestor. O planejamento significa pensar antecipadamente nos objetivos e ações, com atos baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites (CHIAVENATO, 1999).

Longenecker, Moore e Petty (1997) salientam que, na gestão, a disciplina é essencial, pois permite ao gestor encontrar tempo para planejar e alcançar os benefícios decorrentes. Assim sendo, os gestores devem ser disciplinados, organizados e sistemáticos, pois o planejamento é basicamente um processo mental que requer tempo e privacidade.

Na continuação dessas premissas, Bazerman (2004) prescreve que gestores devem se utilizar de estratégias racionais e, no processo de tomada decisão, eles devem se munir de informações privilegiadas, analisando a complexidade dos diversos contextos no intuito de esquematizar os planos e as estratégias de negócio de forma que eles possam ter controle sobre as situações. Os gestores, nas constatações desse autor, gastam a maior parte do tempo estudando o ambiente econômico, técnico, político e social, procurando identificar condições novas que exijam novas ações, buscando criar, delinear e desenvolver possíveis cursos de ação para enfrentar situações em que a decisão se torna necessária.

Assim, observa-se um consenso na literatura, concebendo os gestores como planejadores reflexivos, responsáveis pela definição das estratégias e pelo estabelecimento dos objetivos organizacionais, bem como pelo controle do trabalho.

Contudo, tal como observou Mintzberg¹

¹ Além dos apresentados nos livros arrolados nas referências deste trabalho, Mintzberg publicou outros estudos: *The Nature of Managerial Work*, em 1973; Um artigo foi publicado no *Harvard Business Review* (julho e agosto de 1975) sob o título *The Manager's Job: Folklore and Facts*; e um terceiro, intitulado *Rounding Out the Manager's Job*, foi publicado no *Sloan Management Review* (1994). Suas pesquisas são realizadas com uma gama de diferentes níveis gerenciais, de diferentes setores de atuação, locais e organizações, nos quais a gestão ocorre.

(2010), o trabalho do gestor, em sua realidade quotidiana, é caracterizado pela brevidade e variedade das tarefas e pela conseqüente fragmentação do trabalho. Um dos seus pontos de reflexão está na constatação de que o trabalho do gestor se caracteriza muito mais no nível tácito. Ou seja, como seres humanos, algumas coisas sabemos explicitamente e outras sabemos tacitamente, com base em nossas experiências. Na gestão, todavia, ao invés de esses dois tipos de conhecimento se reforçarem mutuamente, eles se contradizem demais, exigindo que os gerentes vivam o mito do planejamento em contraposição com a realidade que se manifesta na agenda do seu trabalho, nas suas preocupações diárias e na programação do seu tempo.

Uma das referências teóricas para a noção de conhecimento tácito é Polanyi (1966), que reconhece a supremacia da ação na construção do conhecimento. Esse tipo específico de conhecimento – denominado de conhecimento tácito – é criado enquanto as pessoas se envolvem intrinsecamente com os objetos, em um processo dinâmico e interativo. Para ele, grande parte do nosso conhecimento é criado por meio de nosso esforço voluntário em lidar com o mundo, solucionando problemas do dia a dia, como se caracteriza a gestão organizacional.

Mintzberg, entretanto, não está afirmando que os gerentes não planejem ou que não pensem no futuro, mas ele quer alertar que isso não os transforma nos planejadores sistemáticos representados em boa parte da literatura tradicional sobre gestão, quando, na realidade, a gestão se manifesta muito mais no nível tácito.

As muitas ideias convencionais sobre

gestão foram construídas sobre um pequeno número de premissas, tidas como certas. É preciso redefinir paradigmas clássicos que circunscrevem o trabalho do gestor executado metodicamente em poucas funções predeterminadas. Todavia, para compreender o fenômeno da gestão, é preciso desenvolver a habilidade em ver como diferentes aspectos em sua prática podem coexistir de forma complementar ou até mesmo paradoxal.

Usando diversas metáforas para entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, Morgan (2009) descreve essa visão mecanicista de organização desenvolvida por Taylor e Fayol e por seus seguidores como uma máquina, e ilustra como esse estilo de pensamento alicerça o desenvolvimento da organização burocrática. Segundo Morgan (2009, p. 17), “Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a administrá-las e planejá-las como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo.”

Essa forma mecânica de pensar está enraizada nas nossas concepções diárias de gestão, tanto que é muito difícil descrevê-la de outra forma, reforçando aquilo que Mintzberg (2010) denomina de mito do planejamento, em comparação com os fatos do dia a dia da gestão. Para consubstanciar sua oposição à abordagem tradicional sobre o contexto da gestão, o autor recomenda que “[...] se queremos avançar significativamente no projeto de melhorar a prática da gestão, precisamos alinhar a realidade escondida com a imagem explícita.” (MINTZBERG, 2010, p. 32).

Por conseguinte, as teorias sobre gestão,

desde as mais clássicas ou convencionais, até as mais recentes, tendem a manter e, assim, também a reproduzir e reforçar o imaginário controlado e sistemático da gestão. Observa-se o dia a dia da gestão sem empreender uma abordagem abrangente de uma prática fundamental em toda a sua enorme variedade.

Compreender a dinâmica da gestão no âmbito dos departamentos universitários e refletir acerca das especificidades do seu exercício e da sua lógica de funcionamento é uma forma de extrair desse ambiente uma descrição do processo em si, em suas diversas manifestações, e de buscar uma compreensão do conjunto de condições e circunstâncias que a acompanham, com vistas a oferecer uma estrutura pela qual podemos pensar sobre a eficácia gerencial nesse contexto.

Este artigo não oferece uma fórmula, uma teoria, nem mesmo um conjunto de preposições sobre a gestão acadêmica. O objetivo é avançar na temática da gestão, e desmistificar o gestor, nas suas características convencionais prescritas pela teoria clássica de administração. Para ser oportuna e devidamente discutida a dinâmica da gestão na esfera de ação dos departamentos universitários, foram elencados alguns objetivos específicos, tais como seguem: descrever o conteúdo e as características da gestão acadêmica no contexto de suas relações internas e externas e da regulação da educação superior; examinar o ritmo de trabalho e a diversidade das tarefas desempenhadas pelos gestores acadêmicos; analisar os meios de comunicação adotados, especialmente o e-mail que, em razão de suas características, aumenta a velocidade e o volume das

informações transmitidas no âmbito dos departamentos universitários.

2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Antes da descrição dos resultados da pesquisa, apresenta-se a metodologia adotada no desenvolvimento do estudo, do ponto de vista da forma de abordagem e dos procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados.

2.1 Procedimentos Metodológicos

Norteados pelas reflexões no campo da gestão acima expostas e pelos objetivos antepostos, este estudo de caso (GIL, 2002) se desenvolveu por meio de uma combinação de métodos – pesquisa etnográfica, observação direta, entrevistas semiestruturadas e pesquisa bibliográfica, delineando uma investigação em que são objeto de estudo, simultaneamente, o gestor acadêmico e o seu contexto de trabalho². Para os propósitos desta pesquisa, gestor acadêmico é o docente que assume cargo de coordenador de curso de graduação e de pós-graduação, no âmbito dos departamentos universitários das universidades federais.

A pesquisa etnográfica é apropriada a um estudo que tem por objetivo investigar a dinâmica da gestão desenvolvida em um

² Cada um dos três gestores acadêmicos foi acompanhado, no período entre 3 a 12 de maio de 2011, por alunos de iniciação científica que, devidamente orientados pela pesquisadora, registravam toda a rotina de trabalho desses gestores, num total de 12 horas por coordenação, onde cada um dos alunos permaneceu, em média, acompanhando o trabalho dos gestores acadêmicos in loco por quatro horas consecutivas. A observação direta era por vezes intercalada por entrevistas semiestruturadas, na busca de esclarecimentos sobre a agenda de trabalho ou sobre características das tarefas, destacando eventuais interrupções na sua execução, ou para esclarecer outros aspectos do trabalho que os pesquisadores julgavam relevantes.

departamento universitário, pois consiste na inserção do pesquisador no ambiente, no dia a dia do grupo pesquisado (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Existem detalhes na rotina de um gestor acadêmico que não são facilmente explicitados ou podem ser omitidos, sendo apreendidos somente pela observação direta.

A coleta dos dados foi realizada em campo por meio da observação direta e pela condução de entrevistas semiestruturadas com os gestores acadêmicos que, por seu turno, surgiram como um procedimento de coleta de informações complementares, guiadas por uma relação de questões de interesse indispensáveis para a compreensão do fenômeno da gestão.

Os dados foram analisados com base na plataforma teórica que parametrizou a investigação, por meio daquilo que Mintzberg (2001, 2010) descreve como o dia a dia da gestão, que, em última instância, sustentou análises, comentários, categorizações, teorizações e conclusões.

2.2 Resultados da Pesquisa

Os resultados da pesquisa são apresentados em categorias, conforme se segue:

- I. O contexto da gestão acadêmica e a regulação da educação superior.
- II. O ritmo da gestão acadêmica e as características das tarefas.
- III. As relações internas e externas de trabalho.
- IV. A comunicação – impacto do e-mail sobre a gestão.

2.2.1 O contexto da gestão acadêmica e a regulação da educação superior

Gestor acadêmico é todo docente que assume cargos administrativos nas universidades, como Reitor, Pró-Reitor, Diretor, Chefe de Departamento e Coordenador. Para os propósitos desta pesquisa, é o docente que assume cargo de coordenador de curso de graduação e/ou coordenador de programa de pós-graduação no âmbito de um departamento universitário, e que, retratado nas linhas de um organograma, atua no nível intermediário entre uma chefia e os alunos, e, ainda, os docentes, mesmo que tratados mais como colegas dos gestores acadêmicos do que como subordinados.

No que se refere à configuração estrutural das universidades federais, os departamentos universitários, funcionando como suas unidades de base, são responsáveis pelas atividades científicas, pedagógicas e administrativas demandadas da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, estando interligados e inseridos em um contexto intimamente relacionado ao objetivo primordial da educação superior.

Os gestores acadêmicos agem na sua rotina concreta de trabalho segundo o jeito de coordenar e gerir apreendido das experiências gerais desenvolvidas ao longo dos anos nas universidades, ao passo que aquilo que é objeto de legislação e normas institucionais está estabelecido nos documentos formais da instituição.

O conhecimento especializado em gestão é, nas circunstâncias da gestão acadêmica, quase inexistente. Grande parte daquilo que os gestores sabem e fazem está implícito nas suas experiências, e não deriva da

aprendizagem formal. Entre as várias causas, pode-se inferir que uma diz respeito ao fato de o processo de gestão dos departamentos universitários e dos seus programas ser de responsabilidade da equipe de docentes que, na sua grande maioria, não possuem formação acadêmica e, tampouco, disponibilidade de sistemas de gestão de informações para exercer atividades científicas, pedagógicas e administrativas. Contudo, as descobertas de Mintzberg (2001, 2010) conferem sentido, na gestão acadêmica, àquilo que, de outra maneira, poderia aparecer, numa afirmação arbitrária, como a principal causa dos enigmas relativos e inerentes à prática da gestão.

Para além disso, apesar de ser geralmente considerada não científica, a gestão acadêmica tem adquirido consistentemente uma atenção maior no contexto das universidades federais, mormente quando o assunto é alcançar os critérios de excelência estabelecidos pelas instâncias reguladoras da educação superior no país.

O Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior (SINAES) e a avaliação dos programas de pós-graduação, realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (CAPES), traçam um panorama da qualidade dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação, bem como das instituições de educação superior no Brasil. Os resultados obtidos por esse processo de avaliação são tornados públicos na forma de perfis de qualidade do ensino, pesquisa e extensão de uma instituição ou departamento universitário e também como forma de prestação de contas à sociedade.

Ao mesmo tempo em que assumem a responsabilidade pelos resultados dessas

avaliações, os gestores acadêmicos exercem pouco controle sobre o processo, uma vez que não dispõem de nenhum mecanismo de monitoramento dos indicadores de qualidade instituídos pelos órgãos reguladores. Mesmo quando estabelecidas metas e planejadas algumas ações de melhoria nos cursos e programas, eles não dispõem de sistemas de controle sobre o desempenho das atividades programadas.

A pesquisa atestou que o universo dos departamentos universitários vem se tornando cada vez mais complexo e ambíguo, e a forma de refletir sobre eles, ainda que incipiente, está seguindo o mesmo curso. Um aspecto visível evidenciado neste estudo é a crescente tomada de consciência coletiva, por parte da comunidade acadêmica, da condição *sine qua non* de atendimento aos padrões de qualidade estabelecidos pelas instâncias reguladoras, principalmente no contexto da pós-graduação.

No seu status de coordenadores, os gestores acadêmicos tentam fazer coletivamente um papel de liderança, essencial no estabelecimento e fortalecimento da cultura de trabalhar e produzir segundo as exigências dos órgãos reguladores, conclamando e encorajando toda a equipe a alinhar os seus interesses com as necessidades do programa no qual estão integrados. No âmbito da pós-graduação, em um mesmo semestre, foram agendadas duas reuniões com docentes e discentes para informá-los e envolvê-los no atendimento dos indicadores instituídos pelas instâncias reguladoras.

2.2.2 O ritmo da gestão acadêmica e as características das tarefas

A pesquisa constatou grande diversidade de tarefas exercidas (ver Quadro 1), desde atividades que exigem um alto nível de concentração e domínio sobre determinada especialidade, até trabalho administrativo e operacional que poderia ser executado por meio de assistentes.

No cerne do trabalho polivalente do gestor acadêmico, acumulando várias funções, como de coordenador, docente, orientador, líder de grupo de pesquisa, parecerista e pesquisador, as suas prioridades, na condução das tarefas acima relacionadas, são dadas muito mais pela necessidade de que uma atividade se realize no prazo estabelecido, do que pela sua importância. Algumas situações evidenciadas, descritas abaixo, confirmam e demonstram como os prazos governam a agenda do gestor acadêmico:

- Como pesquisador, observa o prazo estabelecido pelos eventos científicos para elaboração de um artigo ou, ainda, o tempo necessário para publicar trabalhos nos periódicos científicos da área, assegurando o atendimento dos indicadores estabelecidos pelos órgãos reguladores relativos às publicações³, em periódicos Qualis⁴;
- Como coordenador de programa e/ou curso, observa previamente o tempo previsto de integralização do curso e/

3 Na pós-graduação, média de, no mínimo, duas publicações anuais de artigos em periódicos Qualis, por docente credenciado ao programa; na graduação, um valor de referência de 80% dos docentes com, pelo menos, 12 produções nos últimos 3 anos da data da avaliação externa, computando as publicações sem Qualis.

4 O Qualis, instituído pela CAPES como um conjunto de procedimentos utilizados para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação, afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção, a partir da análise da qualidade dos veículos de divulgação: periódicos científicos e anais de eventos.

ou o tempo médio de titulação, visando à redução do índice de retenção dos discentes;

- Como orientador e membro titular de bancas de exames de defesa de trabalhos acadêmicos, atuando no contexto interno e externo, atenta ao prazo limite para leitura e avaliação dos trabalhos dos discentes;
- Como líder de grupo de pesquisa, cumpre o prazo estabelecido nos editais para elaborar projetos para os órgãos de fomento, visando pleitear bolsas para os discentes ou recursos para o desenvolvimento do seu próprio projeto de pesquisa;
- Como parecerista, despense tempo para avaliar projetos em geral submetidos às agências de fomento e aos veículos de comunicação, nos prazos requeridos pelas agências e/ou pelos editores.

Ademais, observe-se que não se trata de tarefas superficiais, pois a maior parte do trabalho do gestor acadêmico envolve especialização e concentração. Outrossim, vale ressaltar que, na sua grande maioria, não são atividades que permitem uma programação regular, em média são realizadas ad hoc.

A premissa de que a gestão significa realizar objetivos por meio de outras pessoas, seja estimulando-as a perseguirem objetivos, seja utilizando informações para levá-las a alcançar objetivos específicos, também não é muito evidente na gestão acadêmica.

A universidade, constituída como uma organização profissional (MINTZBERG, 2001; 2010), na sua grande maioria, delega aos gestores acadêmicos a realização de quase todo o trabalho operacional.

Mintzberg classifica as universidades na estrutura das configurações profissionais, pois integram, na base operacional, pessoas altamente qualificadas, os docentes, que atuam com considerável autonomia e relativa independência e, devido à natureza complexa de suas atividades, cabe a eles mesmos realizarem a maioria das tarefas demandadas nos contextos em que atuam.

A pesquisa constatou que, em alguns casos, o trabalho é realizado por intermédio de outros docentes do departamento, ou mobilizando apoio externo com a comunidade científica da sua respectiva área de conhecimento. As tarefas de revisão de um projeto pedagógico de um determinado curso e de institucionalização do estágio obrigatório em outro, em ambos os casos, foram realizadas com a participação efetiva dos docentes que integravam os colegiados dos cursos. Uma reunião de sensibilização dos docentes e discentes da pós-graduação contou com a participação de docente externo ao programa.

No que se refere às características das tarefas, a pesquisa demonstrou que os gestores acadêmicos, nos níveis da graduação e da pós-graduação, se envolvem, simultaneamente, em muitas tarefas e desempenham atividades em múltiplos papéis, conforme se apresenta no Quadro 1.

Com responsabilidades de todos os tipos, o gestor acadêmico não se concentra em uma única atividade, dado que uma ampla variedade de tarefas precisa de sua atenção. Em um contexto observou-se que, enquanto tentava emitir um parecer sobre um projeto, um coordenador, em um espaço de três horas, foi interrompido e retornou à tarefa por três vezes, não conseguindo concluir a atividade no seu ambiente de trabalho.

Quadro 1 – Diversidade de tarefas no contexto da gestão acadêmica.

DIVERSIDADE DE TAREFAS EXERCIDAS NA GESTÃO ACADÊMICA

- ✓ Docência na graduação e na pós-graduação.
- ✓ Atendimento a discentes e docentes.
- ✓ Agendamento e coordenação de reuniões com o colegiado do programa/curso.
- ✓ Elaboração de pareceres de projetos de pesquisas e extensão.
- ✓ Organização de eventos de estudos acadêmicos.
- ✓ Implantação e acompanhamento do processo de editoração do periódico científico.
- ✓ Orientação de alunos nos seus trabalhos acadêmicos.
- ✓ Participação em bancas examinadoras de trabalhos acadêmicos.
- ✓ Agendamento e coordenação de reuniões com o colegiado de curso/programa.
- ✓ Participação de reuniões com diretório acadêmico.
- ✓ Revisão do Projeto Pedagógico do Curso.
- ✓ Coordenação de estágio.
- ✓ Elaboração de cronograma de aulas e distribuição das disciplinas.
- ✓ Organização e coordenação da aula magna em cada semestre.
- ✓ Resolução de problemas operacionais: distribuição e controle de chaves, instalação de equipamentos, elaboração de ofícios e revisão de atas, leitura e envio de e-mails.
- ✓ Orientação de subordinados e delegação de tarefas.
- ✓ Reuniões de Colegiado Pleno do Departamento e do Centro.
- ✓ Reuniões com Pró-Reitoria de Pesquisa.
- ✓ Reuniões com Pró-Reitoria Acadêmica.
- ✓ Reunião com outros coordenadores.
- ✓ Docência em cursos e programas de outras universidades.
- ✓ Atuação em conselhos editoriais.
- ✓ Membro de Comitê Editorial de periódicos científicos.
- ✓ Elaboração de pareceres: periódicos, eventos científicos, seleção de candidatos de bolsas de pesquisa.
- ✓ Elaboração de projetos de pesquisa de iniciação científica para agências de fomento.
- ✓ Participação em bancas examinadoras de mestrado e doutorado.
- ✓ Elaboração de relatórios e inserção de informações sobre o programa nos sistemas informacionais dos órgãos reguladores.
- ✓ Acompanhar os avaliadores dos órgãos reguladores nas avaliações in loco.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da observação de campo.

Além disso, verificaram-se outras situações que envolviam a fragmentação no trabalho, além de muitas interrupções: um docente entra na sala para um comentário sobre os mais variados assuntos; um subordinado interrompe para informar sobre um problema no trabalho; muitos discentes, sem agendamento, procuram por orientações de

todas as ordens, desde questões acadêmicas até conflitos de ordem pessoal; leitura de e-mails acessados momentaneamente.

2.2.3 As relações de trabalho internas e externas

Uma das maneiras de compreender o

abrangente trabalho da gestão acadêmica é observá-la por meio daquilo que, no campo da gestão estratégica, é chamado de ambiente interno e ambiente externo, no qual o trabalho é realizado. Por conveniência desta pesquisa, fez-se referência às relações de trabalho dos gestores acadêmicos direcionando-as para dois contextos: relações internas e externas.

- Relações internas, cujo limite estende sua ação para dentro da organização, onde o gestor tem autoridade formal e responsabilidade oficial direta. Diz respeito à agenda de trabalho requerida no âmbito da coordenação e as relações demandadas com os docentes, discentes e servidores técnicos administrativos. Nas demais áreas internas da organização, sobre as quais o gestor não tem autoridade formal, ele precisa agir e trabalhar, às vezes negociando, articulando ou liderando. Inclui a demanda de trabalho empreendida com outros coordenadores, docentes, chefias de departamento, diretores de centros, pró-reitores da universidade: elaboração de cronograma de aulas, reuniões de colegiado, entre

outros.

- Relações externas – compreende as interações com o sistema social (WHITLEY,1974) de sua área de conhecimento e com os demais grupos de relação externos, com os quais os gestores precisam se relacionar e exercer ações mútuas e compartilhar determinadas atividades. Estruturado em torno da sua comunidade científica, o gestor é incitado a participar e compor as instâncias formais e informais que orientam e legitimam as atividades da sua área de conhecimento, e nas quais ele precisa agir com seus pares, com coordenadores de outros programas e cursos, com grupos de pesquisa, comunidades científicas, entidades profissionais. Abrange também o trabalho gerado pelas agências reguladoras e todas as tarefas realizadas junto às agências de fomento.

Ambas as perspectivas de análise se juntam em uma série de situações referentes ao volume de tarefas e à alocação do tempo nos diferentes ambientes e nas relações empreendidas em diferentes situações, e em proporção ao nível de ensino em que os gestores atuam, como mostra a Figura1.

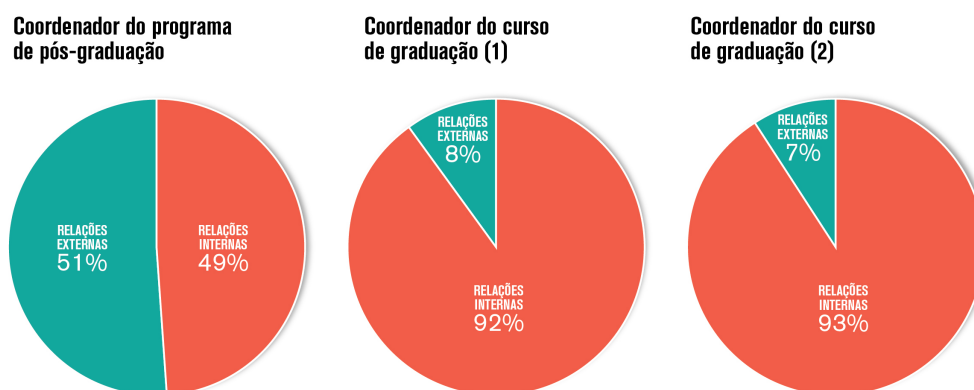


Figura 1 – Volume de relações empreendidas nos diferentes ambientes.
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da observação de campo.

Na Figura 1, verifica-se que um programa de pós-graduação é mais dependente da força de seus relacionamentos externos. Diferentemente das demais, as tarefas de coordenação da pós-graduação, particularmente, concentram-se e requerem muitas formas de contatos externos, o que é típico de atividades de pesquisa desenvolvidas conjuntamente com a comunidade científica da área, mobilizando apoio externo e colaborando. Por outro lado, a concentração das tarefas das coordenações de graduação no ambiente interno reflete a particularidade desse nível de ensino, caracterizado pelo maior contingente de docentes e discentes.

2.3.4 A comunicação – impacto do e-mail na dinâmica da gestão

No âmbito da comunicação, a análise concentrou-se no e-mail, pois este parece estar tendo um impacto mais direto sobre a gestão acadêmica, tanto em relação ao conteúdo das mensagens, como quanto ao volume de mensagens recebidas e enviadas regularmente, embora a pesquisa empírica também demonstre que os gestores acadêmicos despendem considerável tempo ao fluxo de comunicação direta, ouvindo e falando com as pessoas à sua volta por meio de breves reuniões presenciais e uso de telefone.

Para fins das análises desta temática, verificou-se a origem e a emissão das correspondências eletrônicas enviadas e recebidas no período de 1 a 31 de julho de 2011, no âmbito do trabalho de dois gestores: um da graduação e outro da pós-graduação. Diariamente, os gestores acadêmicos recebem maior quantidade

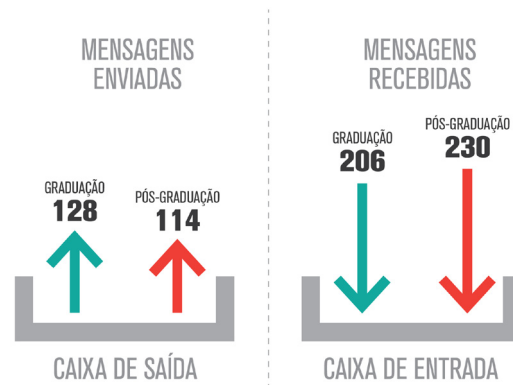


Figura 2 – Mensagens de e-mail enviadas e recebidas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da análise dos e-mails.

de e-mails em relação aos enviados, como mostra a Figura 2.

Constata-se que os gestores acadêmicos compartilham diariamente grandes quantidades de informações com muitas pessoas que integram seu rol de relações internas e externas. E a vantagem (ou desvantagem) é que o e-mail permite que os mesmos cumpram suas tarefas em vários ambientes ou locais, inclusive na sua própria residência.

Das mensagens enviadas pela coordenação da pós-graduação, muitas constituem-se em respostas às recebidas, ao passo que outras são solicitações demandadas pelo próprio gestor, como pode ser observado na Figura 3. Denota-se que

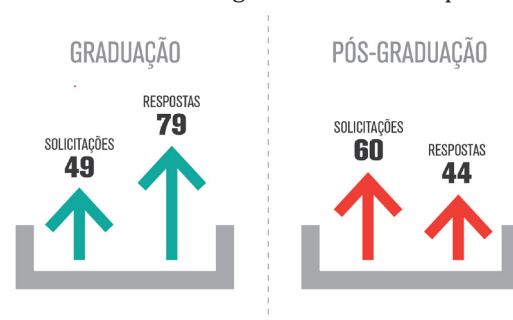


Figura 3 – Respostas e/ou novas solicitações das mensagens enviadas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da análise dos e-mails enviados.

o conteúdo do trabalho demandado pelo gestor acadêmico é, na sua grande maioria, mais passivo do que ativo.

Muitos e-mails recebidos diariamente se transformaram em ação, aumentando a pressão sobre a agenda de trabalho, como pode ser observado pela quantidade de respostas geradas, sobre o total dos e-mails enviados. Dessa realidade, duas constatações podem ser levantadas. Por um lado, esse contexto nos dá evidências de que os gestores acadêmicos não mantêm controle de seu tempo, de suas tarefas e de suas coordenações, e de que o e-mail, como mecanismo de demanda de trabalho, conforme Mintzberg (2010) já constatou, acelera o ritmo e aumenta a pressão sobre a gestão, além de aumentar as interrupções. Por outro lado, receber mais correspondências do que gerar também pode ser uma medida dos relacionamentos que o gestor acadêmico conquistou na sua área de conhecimento. E, ainda, sinalizar o seu grau de credibilidade ao ser frequentemente requisitado e solicitado em ações colaborativas no interior da comunidade científica, em tarefas tais como: parecerista de projetos de pesquisas, avaliador de artigos científicos, membro de bancas examinadoras, palestrante, orientador de discentes e porta-voz de docentes.

Assim sendo, os gestores acadêmicos também criam as suas obrigações com base no seu status como pesquisadores, na especialidade na qual se inserem, que, por sua vez, definem muitos de seus compromissos subsequentes que exigem sua atenção. No ambiente acadêmico, as comunidades científicas são dependentes da força de seus relacionamentos, onde a

colaboração, a confiança, a competência e o respeito entre os pares são fundamentais.

A combinação disso tudo sugere que o uso do e-mail, como recurso de comunicação, não está provocando mudanças novas na dinâmica da gestão, mas está afetando e reforçando características da gestão já presentes, citadas ao longo deste trabalho. Mas as mudanças em grau podem ter efeitos, gerando mudanças em tipo, observa Mintzberg (2010, pág. 52): “A internet pode estar levando boa parte da prática da gestão além dos limites, tornando-a tão frenética a ponto de ser disfuncional [...]”.

Mas levar trabalho para casa parece ser a prática mais polêmica na gestão acadêmica. A pesquisa constatou que a maioria dos docentes, em especial o gestor acadêmico, não consegue escapar do hábito. Nessa realidade estão relacionados muitos fatores, dos quais destacamos dois: um diz respeito à natureza intelectual de grande parte do trabalho acadêmico, que força à condução de tarefas a serem realizadas em um ambiente mais tranquilo e acolhedor; o outro está no âmago do trabalho multifuncional do gestor acadêmico, atuando em vários campos de atividade, o que, por seu turno, aumenta o volume de trabalho, ultrapassando as 40 horas semanais.

O coordenador do programa de pós-graduação, por exemplo, trabalha em sua residência entre 8 e 12 horas, em média, todo final de semana, e entre 2 e 3 horas diárias durante a semana, além das 8 horas em que atua no contexto do departamento universitário. Um coordenador da graduação, que decidiu voluntariamente não mais levar trabalho para casa, tem cumprido uma jornada

nas dependências do departamento universitário girando em torno de 10 a 12 horas diárias. O sobretrabalho realizado pelos gestores acadêmicos, como uma constante, é um retrocesso às conquistas sociais, empreendidas historicamente pelos trabalhadores, em relação à jornada de trabalho.

3 CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo fornecem o contexto para compreender e diagnosticar melhor problemas e situações organizacionais, e abrem novas perspectivas sobre o fenômeno da gestão, seus diferentes aspectos que coexistem e se complementam dentro da realidade organizacional, por mais paradoxal que esta possa parecer. São constatações que Mintzberg (2010) já havia denominado como enigmas da gestão.

A tentativa de entender o caráter complexo e paradoxal da dinâmica da gestão no âmbito dos departamentos universitários nos fornece subsídios para reconhecer os limites e os alcances da gestão acadêmica. Esse cenário não sugere má gestão, mas sugere a gestão normal, ou, dito de outra forma, representa as nuances do ambiente acadêmico.

Alerta-se, no entanto, para as ameaças da atitude ainda ingênua de acreditar que a complexidade crescente do ambiente de gestão acadêmica não constitui um dado da realidade, que se manifesta e se comprova pelas condições em que os gestores assumem a responsabilidade pelos resultados, mas, paradoxalmente, não possuem ou possuem pouco controle sobre

o processo.

A gestão, mesmo a gestão acadêmica, não é um trabalho fácil. Requer, portanto, a criação de espaços de reflexão acerca de suas nuances e especificidades, permitindo que os gestores acadêmicos tenham uma visão perceptiva da realidade e possam refletir sobre a sua própria experiência. Ser reflexivo é reconhecer não apenas o que os gestores acadêmicos sabem, mas também o que não sabem. Corroborando com Mintzberg (2010), reflexão significa analisar, sintetizar e ponderar cuidadosa e persistentemente o significado das próprias experiências.

Não se pretende aqui enfatizar a dimensão analítica em excesso, até porque a própria natureza da gestão, como se constatou neste estudo, vai contra essa perspectiva. Mas a falta de atenção ao processo reflexivo pode levar a um estilo ingênuo, ou muito desfocado, de gestão. Apoiados em Mintzberg (2010), acreditamos que, na gestão acadêmica, o que faz sentido é certo equilíbrio: procurar pelo segredo da gestão por meio de pura análise pode ser uma atitude equivocada, mas esperar encontrá-la somente pela intuição, também não faz sentido. Da mesma forma, uma dose de controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas tanto pela instituição quanto pelas agências reguladoras.

Dada a complexidade do tema, sugere-se dar continuidade nas pesquisas, delimitando o estudo no impacto da regulação sobre o trabalho e sobre a dinâmica da gestão acadêmica. ■

REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C. R.. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres Routledge & Kegan Paul, 1966.
- WHITLEY, R. Cognitive and social institutionalization of scientific specialities and research areas. In: WHITLEY, R. (Ed.). **Social processes of scientific development**. London: Routledge and Kegan, 1974.

Nadi Helena Presser

Doutora em Engenharia de Produção

Professora adjunta na Universidade Federal de Pernambuco

Endereço eletrônico: nadihelena@uol.com.br

Currículo Lattes - <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4758130T5>

José Aniceto de Lima

Aluno do curso Gestão da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco.

Endereço eletrônico: anicetojal@hotmail.com

Currículo Lattes - <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4407589D8>